

### Interkulturelles Training für internationale Führungskräfte: Evaluation eines Trainingsprogramms bei einem Industrieunternehmen mit Stammsitz in Deutschland

Scheible, Daniel H.

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Scheible, D. H. (2009). Interkulturelles Training für internationale Führungskräfte: Evaluation eines Trainingsprogramms bei einem Industrieunternehmen mit Stammsitz in Deutschland. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 8(9), 71-82. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454591>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Inhalt

I Jahrgang 8 | Ausgabe 9 |

[www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com)

Sofie Olbers  
*Austausch mit Anderem*

Joachim Willems  
*Interreligiöses und  
interkulturelles Lernen*

Karina Schlingensiepen/  
Kati Trempler/Tobias Ringeisen  
*Die kontextspezifische Erfassung  
kultureller Profile nach Hofstede*

Daniel H. Scheible  
*Interkulturelles Training für  
internationale Führungskräfte*

Margret Steixner  
*„Fine-tuning“ durch  
interkulturelles Coaching*

Michael Poerner  
*China-Knigge für deutsche  
Geschäftsleute?*

Susanne Wiegner/  
Stefanie Rathje  
*Interkulturelles Consulting zwischen  
Wunsch und Wirklichkeit*

## Interkulturalität als Gegenstand in Lehre, Training, Coaching und Consulting



Herausgeber:  
Jürgen Bolten  
Stefanie Rathje

2009

**Interkulturelles Training  
für internationale Füh-  
rungskräfte –  
Evaluation eines Trai-  
ningsprogramms bei ei-  
nem Industrieunterneh-  
men mit Stammsitz in  
Deutschland**

Prof. Dr. Daniel H. Scheible

Hochschule Fresenius, Idstein,  
Fachbereich Wirtschaft & Medien,  
Professur für Management in  
interkulturellen und sozialen Kon-  
texten; berufspraktische Erfah-  
rungen als Trainer und Berater

**Abstract**

Intercultural training programs for specialists and executive staff have the goal to develop intercultural competence and thus to increase the efficiency of coordination processes over geographical and cultural distances. In an empirical study a training program of a globally organized industrial enterprise is examined with qualitative methods. A training program of several months clearly offers good conditions to obtain the desired effect. At the same time it becomes evident, that the process of intercultural learning requires intensive reflection and that the accompanying relatives of the trainees have to be included more than has been common practice up to now.

**1. Einleitung**

Viele international agierende Industriebetriebe sind ihrer Struktur nach global organisiert. Das heißt, sie betrachten ihre Märkte als global weitgehend homogen (vgl. Welge et al. 1998) und bearbeiten diese Märkte, indem sie ihre dezentralen Unternehmensteile in den Ländermärkten von der Unternehmenszentrale aus steuern. Dabei trägt die Zentrale die strategische Verantwortung und kontrolliert die dezentralen Einheiten operational (vgl. Bartlett / Ghoshal 2002).

In der Literatur wird gemeinhin davon ausgegangen, dass die Globalisierung eines Unternehmens in der Absicht erfolgt, Komplexität zu reduzieren – sowohl bei den Produkten als auch bei den Prozessen. Es lassen sich Skalen- und Synergieeffekte erzielen, wenn die Produkte des Unternehmens in einer weitgehend standardisierten Art und Weise angeboten werden können (vgl. Wortzel 1991). Die Globalisierung stellt daher insbesondere für Industrieunternehmen eine sinnvolle Strategie dar.

Die globale Struktur bedingt, dass die Koordination im Unternehmen in erster Linie vertikal erfolgt (vgl. Bartlett / Ghoshal 2002). So kommt es, dass sich die Führungskräfte in der Zentrale mit den leitenden Mitarbeitern der dezentralen Einheiten eng abstimmen müssen (vgl. Hedlund / Rolander 1990), wobei vielfach große geographische und kulturelle Distanzen zu überwinden sind. Insbesondere die kulturellen Distanzen führen zu einem erhöhten Zeitbedarf beim Abstimmungsprozess. Maßnahmen, welche die Handelnden in ihren Abstimmungsbemühungen dazu befähigen, die kulturellen Distanzen zu überbrücken und sich in kürzerer Zeit zu verständigen, sind daher relevant für den Erfolg der Koordination im globalen Unternehmen.

Als Maßnahme, die das Überbrücken von Distanzen ermöglicht und damit für effizientere Zusammenarbeit sorgt, setzen globale Unternehmen häufig auf den Face-to-Face-Kontakt (vgl. Wolf 1994). Die Mitarbeiter sollen sich untereinander vernetzen, sodass Abstimmungsprozesse vereinfacht werden (vgl. Steinmann / Schreyögg 1997). Zu diesem Zwecke besuchen sich Vertreter bzw. Delegationen der verschiedenen Unternehmensteile zu bestimmten Anlässen gegenseitig. Außerdem halten sich bestimmte Führungs- oder Fachkräfte längere Zeit in anderen Unternehmensteilen auf. Das sind in erster Linie Manager aus dem Mutterunternehmen, die aus Gründen der Koordination und des Wissenstransfers als Expatriates in die Unternehmenstöchter entsandt werden. Immer häufiger werden aber auch Mitarbeiter der Unternehmenstöchter zur Weiterentwicklung als Inpatriates ins Mutterunternehmen delegiert. Dort erwerben sie dann neues Fachwissen, sollen aber auch ihre interkulturelle Kompetenz steigern.

Die Steigerung der interkulturellen Kompetenz von Managern und Fachkräften aus den verschiedenen Teilen des globalen Unternehmens wird in der wissenschaftlichen Diskussion wie auch in der Unternehmenspraxis als wirkungsvolle Maßnahme angesehen, um die Erfolgsaussichten der Interaktionen zu erhöhen und damit die globale Integration im Unternehmen voranzutreiben. Dahinter steht die Annahme, dass eine gesteigerte interkulturelle Kompetenz der Fach- und Führungskräfte dazu führt, dass sie sich inhaltlich leichter und schneller verständigen können und dass sie in die Lage versetzt werden, Missverständnisse zu vermeiden oder schnell aufzuklären (vgl. Porter / Samovar 1996, Thomas 2003). Die Effekte führen zu einem Benefit für das Unternehmen. Die Fähigkeit, Missverständnisse schnell aufklären zu können, hilft, Kosten zu senken, die durch Reibungsverluste in der konzerninternen Interaktion verursacht werden. Entscheidungen lassen sich beschleunigt treffen und können wirkungsvoll umgesetzt werden.

Dass diese Annahme unter Praktikern verbreitet ist, zeigt eine Umfrage unter Managern internationaler Unternehmen aus dem Jahre 2000. Auf die Frage nach den wichtigsten Einflussfaktoren für den Erfolg auf globalen Märkten nannten die befragten Manager an erster Stelle „multikulturelle Erfahrung“ und an zweiter Stelle entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Rosen 2000).

Interkulturelle Trainingsprogramme sind solche Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Zülch 2004). Inwiefern sie geeignet sind, interkulturelle Kompetenz von Fach- und Führungskräfte in der beschriebenen Art und Weise weiterzuentwickeln, wurde in einer empirischen Studie am Beispiel eines Trainingsprogramms eines global agierenden Industrieunterneh-

mens mit Stammsitz in Deutschland überprüft. Bei diesem Trainingsprogramm wurden Fach- und Führungskräfte aus den internationalen Standorten des Konzerns in der Zentrale in Deutschland sechs bis 18 Monate lang trainiert – und zwar in fachlicher wie auch in interkultureller Hinsicht.

## 2. Zielsetzung

Es soll aufgeklärt werden, welche Effekte mit dem Trainingsprogramm im Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz im Unternehmen erzielt wurden. Dabei soll zum einen untersucht werden, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Fach- und Führungskräfte im Laufe ihres Trainingsaufenthalts erwarben. Zum anderen soll berücksichtigt werden, dass interkulturelle Kompetenz neben Kenntnissen und Fähigkeiten auch der Bereitschaft zur Interaktion über kulturelle Grenzen hinweg bedarf (vgl. Scheible 2008). Inwiefern es den Mitarbeitern ermöglicht wurde und inwiefern sie dazu ermuntert wurden, über kulturelle Grenzen hinweg im Unternehmen zu kooperieren, soll ebenfalls untersucht werden.

## 3. Methodik

Für die Evaluation des Trainingsprogramms wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dies ist dem Forschungsgegenstand angemessen, da es darum geht, Erfahrungen und Wahrnehmungen der Beteiligten an dem Programm auszuwerten. Außerdem ist der Einsatz von quantitativen Verfahren in der interkulturellen Forschung nicht unproblematisch, da bislang wenige Variablen für die Messung der Effekte interkulturellen Trainings gefunden wurden, die signifikante Ergebnisse liefern (vgl. Mendenhall et al. 2004).

### 3.1 Datenerhebung

Das Forschungsdesign sah für die Datenerhebung drei Vorgehensweisen vor:

- Mit 15 Teilnehmern des Trainingsprogramms wurden offene, weitgehend unstrukturierte Interviews geführt. Die Probanden wurden in der Zeit von Mai 2003 bis April 2004 ausgewählt. Befragt wurden sie jeweils zu Beginn und gegen Ende ihres Trainingsaufenthalts in Deutschland. Die Interviews wurden mitgeschnitten und verbatim transkribiert.
- Mit 15 Mitarbeitern der Konzernzentrale, die je ein Projekt eines Trainee während dessen Trainingsaufenthalts betreut hatten, wurden offene, relativ stark strukturierte

Interviews geführt. Außerdem wurde je ein solches Interview zu jedem Trainee mit dem Leiter des Trainingsprogramms geführt. Auch diese Interviews wurden mitgeschnitten und verbatim transkribiert.

- An 11 Trainingstagen, an denen die gesamte Gruppe der zu dieser Zeit in Deutschland anwesenden Trainees zusammenkam, wurden die Trainingsaktivitäten teilnehmend beobachtet. Die Beobachtungen wurden chronologisch protokolliert.

Die drei Vorgehensweisen wurden im Sinne der Methoden-triangulation kombiniert. Dies diente der kommunikativen Validierung. Verzerrungen, die durch den Einsatz der einen Technik entstanden, sollten durch den Einsatz der anderen Techniken korrigiert werden (vgl. Lamnek 1995).

Die Zusammenstellung der Stichprobe erfolgte nach dem Theoretical Sampling. Kriterium für die Auswahl der Untersuchungspersonen war zum einen, von welcher Niederlassung die betreffenden Trainees entsandt worden waren. Die 15 Trainees, die an dieser Studie teilnahmen, kamen aus Niederlassungen des Unternehmens in sieben verschiedenen Ländern. Aus Niederlassungen, die sehr viele Trainees entsenden, wurden auch mehrere Probanden in das Sample aufgenommen. Zum anderen wurde als Kriterium für die Auswahl der Probanden die Dauer des Trainingsaufenthalts herangezogen. Die Teilnehmer an der Studie sollten mindestens sechs, höchstens jedoch 18 Monate zum Training in der Konzernzentrale in Deutschland sein. Die durchschnittliche Trainingsdauer der Probanden betrug 10,2 Monate.

Zwei Probanden sind weiblich, die anderen 13 männlich. Zehn der 15 sind Ingenieure, einer Mechanikermeister und vier sind Wirtschaftswissenschaftler. Alle haben langjährige Berufserfahrung und arbeiteten vor Beginn ihres Trainingsaufenthalts zumindest schon zwei Jahre für das Unternehmen. Sieben der Interviewees verfügten bereits vor ihrem Trainingsaufenthalt über berufspraktische Auslandserfahrung. 19 der 30 Interviews mit den Trainees wurden auf Englisch geführt, 11 auf Deutsch (ein Trainee sprach in seinem ersten Interview Englisch, im zweiten Deutsch). Die 15 interviewten Projektbetreuer sowie der Programmleiter sind alle männlich. Die Interviews mit ihnen fanden alle auf Deutsch statt. Die genauen Zeiträume der Datenerhebung sind Abbildung 1 zu entnehmen.

<i>Erhebungsschritt</i>	<i>Zeitraum</i>	<i>Medium</i>
15 Probanden ausgewählt (Theoretical Sampling)	Mai 2003 – April 2004	
15 Interviews geführt mit Trainees zu Trainingsbeginn	Juni 2003 – Mai 2004	Mitschnitte (Ø 51 min)
15 Interviews geführt mit Trainees zum Trainingsende	Oktober 2003 – Oktober 2004	Mitschnitte (Ø 46 min)
15 Interviews geführt mit Projektbetreuern	Dezember 2004 – Februar 2005	Mitschnitte (Ø 21 min)
15 Interviews geführt mit dem Programmleiter	Dezember 2004	Mitschnitte (Ø 10 min)
11 Gruppentrainingstage teilnehmend beobachtet	Juni 2003 – September 2005	Protokolle

Abb. 1: Datenerhebung

### 3.2 Datenauswertung

Die Transkripte sämtlicher Interviews wurden einer mehrstufigen Interpretation unterzogen. Gemäß dem interpretativen Paradigma fand bei der Auswertung und Interpretation des Materials die Kategorien- und Hypothesenbildung statt (vgl. Lamnek 1995).

Zum Zwecke des methodisch kontrollierten Fremdverstehens wurde im Zuge der formulierenden Interpretation zunächst die thematische Struktur der einzelnen Interviews herausgearbeitet. Anschließend wurden die Texte bei der reflektierenden Interpretation Abschnitt für Abschnitt auf ihre Aussagen hin untersucht.

Die darauf folgende komparative Interpretation wurde unterstützt durch eine Mind-Mapping-Technik (vgl. dazu Hugi 1995). Zunächst wurde für jeden der 15 Probanden eine „kognitive Landkarte“ erstellt. Die erste Version jeder Landkarte entstand jeweils nach der reflektierenden Interpretation des Interviews eines Trainee zu Trainingsbeginn. Diese erste Version wurde nach der Interpretation des Interviews mit dem Trainee zum Trainingsende, nach der Interpretation des Interviews mit dem Projektbetreuer und nach der Interpretation des Interviews mit dem Programmleiter sukzessive weiterentwickelt. So zeigten die Mind-Maps schließlich die relevanten Kategorien jedes einzelnen Probanden auf – belegt durch entsprechende Ankerbeispiele. Die Mind-Maps wurden daraufhin untereinander verglichen. Im Zuge der komparativen



Interpretation wurde so ein einheitliches Kategoriensystem gebildet, anhand dessen im Folgenden die Effekte des Trainingsprogramms aufgezeigt werden.

#### 4. Ergebnisse

Von den 15 interviewten Trainees haben sich drei eigeninitiativ um die Teilnahme am Trainingsprogramm in Deutschland bemüht. Die übrigen sind von ihren Vorgesetzten auf das Programm aufmerksam gemacht worden. Zwei von ihnen hatten zunächst Bedenken, für mehrere Monate nach Deutschland zu gehen, insbesondere weil sie ihren Familien den Auslandsaufenthalt nicht zumuten wollten.

Die Motive, weshalb die Probanden an dem Trainingsprogramm teilnahmen, sind unterschiedlich. Für die meisten Trainees überwog der Aspekt der fachlichen Qualifikation gegenüber dem Aspekt der interkulturellen Weiterbildung. Davon versprachen sie sich eine stärkere Verbesserung ihrer Karrierechancen. Aus diesem Grund war allerdings für alle Probanden auch das Moment der Vernetzung – und damit der Ermöglichung interkultureller Kooperationen – bedeutsam. Sie wollten ihre Ansprechpartner in den Zentralbereichen in Deutschland kennen lernen, aber auch das Knüpfen von Kontakten zu Mitarbeitern anderer Auslandswerke mit ähnlichen Aufgaben wurde genannt. Außerdem war es den meisten Probanden wichtig, ihre Kenntnisse in den Konzernsprachen Deutsch und Englisch zu verbessern.

Das Auswahlverfahren und das Verfahren zur Evaluation des Trainingsbedarfs bei den einzelnen Teilnehmern befanden sich zur Zeit der Datenerhebung in einer Phase der Umstrukturierung. Die Probanden für diese Studie sind noch alle allein von den Leitern der entsendenden Auslandsniederlassungen ausgewählt worden. Inzwischen ist ein einheitliches Appraisal-System eingeführt, welches u.a. auch die Prüfung von Sprachkenntnissen beinhaltet.

Trainingspläne für den Aufenthalt in der Unternehmenszentrale wurden erstellt, indem sich der jeweilige Trainee, sein Werksleiter und der Leiter des Trainingsprogramms auf bestimmte Trainingselemente mit bestimmten Lernzielen verständigten. Wie stark die jeweiligen Beteiligten in diesen Prozess involviert waren, differierte aber von Trainee zu Trainee. Auch dieses Verfahren ist inzwischen standardisiert und soll bei allen zukünftigen Kandidaten zum Einsatz kommen.

Zur Vorbereitung des Trainingsaufenthalts in Deutschland nahmen zwei Drittel der Probanden Kontakt zu ehemaligen Trainees auf. Die Nützlichkeit der so erhaltenen Informationen bewertet die Hälfte dieser Teilnehmer im Nachhinein als



gering. Organisatorische Unterstützung von Seiten des Unternehmens wird hingegen geschätzt, zumal von den 15 interviewten Trainees zehn von ihren Lebenspartnern und – soweit sie solche hatten – Kindern begleitet wurden. Die Programmverantwortlichen organisierten für sie Kindergartenplätze, Sprachkurse, gemeinsame Ausflüge etc.

Der Umstand, dass die Trainees auch schon bei relativ kurzen Trainingsaufenthalten von einem halben bis einem Jahr von ihren Angehörigen begleitet werden, wird von allen Teilnehmern und Programmverantwortlichen positiv bewertet. Die Trainees fühlen sich stärker zum Unternehmen gehörig, welches sich auch um das Wohlergehen ihrer Familien kümmert. Dieser Effekt ist von den Programmverantwortlichen durchaus intendiert, da das Unternehmen – wie viele global agierende Organisationen – gerade in den internationalen Standorten mit einer hohen Fluktuation der Fach- und Führungskräfte zu kämpfen hat. Nach Aussagen des Programmleiters führt das untersuchte Trainingsprogramm zu einer signifikanten Steigerung der Verweildauer der Absolventen im Konzern. Dieser Umstand darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass drei Partner von befragten Trainees mit ihrer Situation in Deutschland unzufrieden waren. Gründe dafür waren Überforderung mit der Situation und mangelnde soziale Kontakte – insbesondere aufgrund sprachlicher Barrieren.

Mit einer Ausnahme haben sich alle Trainees sowohl nach ihrer eigenen Einschätzung als auch nach der Einschätzung der betreuenden Mitarbeiter in Deutschland so weiterentwickelt, dass der Konzern davon profitiert, dass sie am Training teilgenommen haben. Für einige Teilnehmer trifft das aber vor allem wegen ihrer fachlichen Weiterqualifikation zu, die bei allen sowohl nach eigener Einschätzung als auch nach Ansicht der Projektbetreuer positiv verlaufen ist. Eine Steigerung der interkulturellen Kompetenz war bei mehreren Trainees nur in geringem Maße zu beobachten. Zwei Probanden haben nur wenige Kontakte zu Kollegen geknüpft; den meisten der befragten Teilnehmer fiel es schwer, sich während ihres Trainingsaufenthalts voll in die Projektteams in Deutschland zu integrieren. In den Fällen, in denen die Integration gelang, nutzten die Trainees die Möglichkeit, verzweigte Netzwerke auszubilden, am effektivsten und intensivierten im Anschluss an ihren Trainingsaufenthalt in Deutschland die Kommunikation mit den Zentraleinheiten merklich.

Auch im Privatleben hatten die Trainingsteilnehmer Integrationsprobleme. Alle Probanden berichten von Schwierigkeiten, in Deutschland soziale Kontakte zu knüpfen. Als Gründe nennen die Befragten sprachliche Barrieren, aber auch, dass sie die Deutschen als distanziert erlebt hätten. Das trifft auch für die meisten der begleitenden Partner zu, nicht aber für die

Kinder. Denen fiel im Gegenteil vielfach der Abschied von in Deutschland gewonnenen Freunden schwer. Bemerkenswert ist unter dem Aspekt der Integration, dass drei der interviewten Trainees in ihrer Freizeit fast ausschließlich Kontakte zu Landsleuten pflegten.

Was die Anpassung an die fremdkulturelle Umgebung während des Trainingsaufenthalts in Deutschland betrifft, so verfolgten die Probanden sehr unterschiedliche Strategien. Ein Teilnehmer war der Überzeugung, er verändere sein Verhalten grundsätzlich nicht. Ein weiterer meinte, es bedürfe nur einer geringfügigen Anpassung, die automatisch erfolge. Im Gegensatz dazu war eine Teilnehmerin der Überzeugung, es hätte einer sehr weit reichenden Anpassung bedurft, die ihr aber nicht gelungen sei. Die meisten Trainees suchten sich einen Mittelweg. Bestimmte kulturelle Eigenheiten ihrer neuen Umgebung, welche sie schätzen lernten, versuchten sie zu übernehmen, die Anpassung an andere lehnten sie ab. Auffällig ist, dass viele Trainees bestrebt sind, sich ihr Sozialleben ähnlich zu organisieren wie in der Heimat. Diejenigen Interviewpartner, die sich in der Heimat beispielsweise regelmäßig mit Kollegen zum Essen treffen, waren bemüht, auch in Deutschland solche Kontakte zu knüpfen. Trainees, die zu Hause das Wochenende mit der Familie mit Shopping zubringen, taten das auch in Deutschland.

Dem Moment der Reflexion der interkulturellen Überschneidungssituation und der fremdkulturellen Erfahrungen maßen die Trainees fast durchweg eine geringe Bedeutung bei. Von Seiten des Unternehmens gibt es die Institution eines monatlich stattfindenden Round Table. An dieser Veranstaltung nahmen im Beobachtungszeitraum jedoch nur rund 70% der Trainees teil.

Beim Erlernen der deutschen Sprache waren die Probanden sehr unterschiedlich erfolgreich. Dies hatte verschiedene Gründe. Einige Probanden arbeiteten in Projektteams mit, in denen ausschließlich Englisch gesprochen wurde. Diejenigen, die ihre Freizeit überwiegend mit Landsleuten verbrachten, machten ebenfalls geringe Fortschritte. Und schließlich war die Teilnahme am Sprachunterricht von Proband zu Proband von unterschiedlicher Intensität. Das Niveau der Sprachbeherrschung hatte aber praktisch keinen Einfluss auf das kommunikative Verhalten der Befragten in der für sie fremdkulturellen Umgebung. Ob ein Teilnehmer seine Deutschkenntnisse aktiv anwendete, hing stark von der Persönlichkeit des Betreffenden ab, nicht aber von seiner Sprachkompetenz.

## 5. Diskussion

Kennzeichnend für das untersuchte Trainingsprogramm ist der Umstand, dass das gesamte Training im fremdkulturellen Kontext stattfindet. Es beruht sozusagen auf der Inpatriation internationaler Fach- und Führungskräfte im Umfeld der Konzernzentrale. Die Trainees sind nicht nur während ihrer Arbeitszeit mit fremden Kulturen konfrontiert. Der gesamte Alltag spielt sich in einer ihnen fremden Umgebung ab. Das Leben in Deutschland wird insgesamt zum Training. Herausforderungen, die interkulturelle Kompetenz zu verbessern, stellen sich in allen Lebensbereichen.

Was für die einen reizvoll erscheint, wirkt aber auf andere Kandidaten – so hat die Untersuchung gezeigt – zu einem gewissen Grad bedrohlich. Ein mehrmonatiger Trainingsaufenthalt ist mit Unsicherheiten behaftet, unter anderem darüber, wie er sich auf die weitere Karriere auswirkt. Unsicherheit wirkt aber Motivation hemmend. Außerdem sind Mitarbeiter, die noch nicht über Auslandserfahrung verfügen, tendenziell seltener bereit, für ihr Unternehmen ins Ausland zu gehen (vgl. Kühlmann / Stahl 1995). Viele der lokalen Führungskräfte in den Auslandswerken des untersuchten Unternehmens verfügen aber über keine Auslandserfahrung. Um also geeignete Kandidaten für die Teilnahme an einem solchen Trainingsprogramm zu gewinnen, kommt es entscheidend darauf an, den damit einhergehenden Unsicherheiten zu begegnen und beispielsweise das Training in eine verlässliche Karriereplanung einzubinden.

Die Bereitschaft der Trainees zur Interaktion über kulturelle Grenzen hinweg ist größten Teils vorhanden. Die Netzwerkbildung orientiert sich aber stark an den organisatorischen Strukturen des Unternehmens – und die sind in einem globalen Unternehmen wie dem untersuchten stark zentralisiert. So sind die Teilnehmer am Trainingsprogramm sehr viel stärker darauf bedacht, Kontakte zu Mitarbeitern der Konzernzentrale zu knüpfen als zu ihren Mit-Trainees. Der Ermöglichung solcher horizontalen und lateralen Verknüpfungen ist deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Bei Veranstaltungen wie dem monatlich stattfindenden Round Table könnte dieser Prozess durch entsprechende interkulturelle Übungen unterstützt werden. Dass die Intensität der Kommunikation mit den Mitarbeitern der Zentralbereiche durch das Training nachhaltig erhöht wurde, stützt die These, dass die Steigerung interkultureller Kompetenz zu einer effektiveren Zusammenarbeit im globalen Unternehmen führt.

Was den Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten angeht, so bietet ein Trainingsprogramm wie das untersuchte ideale Bedingungen. Interkulturelle Erfahrungen werden in verschiedenen Lebensbereichen und über einen relativ langen Zeitraum gesammelt. Wird dem Moment der Reflexion dieser Erfahrungen aber nicht die nötige Bedeutung beigemessen, bleiben viele Bestandteile des erworbenen Erfahrungswissens auf der Ebene impliziten Wissens. Der Prozess der Wissenskonzersion, bei der implizites in explizites Wissen transformiert wird (vgl. Nonaka / Takeuchi 1995), beinhaltet nämlich, dass sich die Lernenden der kulturellen Aspekte bewusst werden, dass sie darüber reflektieren und adäquate Handlungsmöglichkeiten in Betracht ziehen (vgl. Thomas 2003). Die Institution des Round Table ist als Forum für die Reflexion der interkulturellen Erfahrungen in der Gruppe grundsätzlich zu begrüßen. Solange das Commitment der Teilnehmer aber so gering ist wie im beobachteten Falle, müssen die erzielten Effekte gering bleiben. Darüber hinaus wäre eine professionelle Unterstützung der Reflexionsleistung auf der individuellen Ebene in Form von Coaching eine sinnvolle Ergänzung. Die Trainees selber konzentrieren sich ansonsten auf den Erwerb fachlicher Qualifikationen, da sie sich von denen – so zeigen die Ergebnisse der Untersuchung – bessere Karrierechancen versprechen.

Erkennbar wird durch die vorliegende Untersuchung, dass die Bewältigung der interkulturellen Überschneidungssituation durch die begleitenden Familienangehörigen nicht unproblematisch ist. Auf den Umstand, dass die Partner dabei zu weiten Teilen auf sich allein gestellt sind, weist Stahl schon 1995 hin (vgl. Stahl 1995). In der Unternehmenspraxis hat sich daran aber bis heute nicht viel geändert. Für den Umgang mit diesem Problem sind Lösungen vonnöten, worin weiterer Forschungsbedarf zu sehen ist.

## Literatur

Bartlett, C. A. / Ghoshal, S. (2002): *Managing across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hedlund, G. / Rolander, D. (1990): Action in Heterarchies. New Approaches to Managing the MNC. In: Bartlett, C. A. et al. (Hrsg.): *Managing the Global Firm*. London: Routledge, S. 15-46.

Hugl, U. (1995): *Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping. Ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose*. Wiesbaden: Gabler.

Kühlmann, T. M. / Stahl, G. K. (1995): Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz. Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T. M. (Hrsg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl,*

*Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung.* Göttingen: Hogrefe, S. 177-216.

Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken.* Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Mendenhall, M. E. et al. (2004): Evaluation Studies of Cross-Cultural Training Programs. A Review of the Literature from 1988 to 2000. In: Landis, D. et al. (Hrsg.): *Handbook of Intercultural Training.* Thousand Oaks u.a.: Sage, S. 129-143.

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Porter, R. E. / Samovar, L. A. (1996): An Introduction to Intercultural Communication. In: Samovar, L. A. / Porter, R. E. (Hrsg.): *Intercultural Communication. A Reader.* Belmont: Wadsworth Publishing, S. 5-26.

Rosen, R. H. (2000): What Makes a Globally Literate Leader? *Chief Executive* 4, S. 46-48.

Scheible, D. (2008): *Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor globaler Unternehmen.* München / Ravensburg: Grin.

Stahl, G. K. (1995): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz. Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T. M. (Hrsg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung.* Göttingen: Hogrefe, S. 31-72.

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1997): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler.

Thomas, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen, Wissen, Ethik* 14 (1), S. 137-149.

Welge, M. K. et al. (1998): *Das Management globaler Geschäfte. Grundlagen, Analysen, Handlungsempfehlungen.* München; Wien: Hanser.

Wolf, J. (1994): *Internationales Personalmanagement. Kontext, Koordination, Erfolg.* Wiesbaden: Gabler.

Wortzel, L. H. (1991): Global Strategies. Standardization versus Flexibility. In: Vernon-Wortzel, H. / Wortzel, L. H. (Hrsg.): *Global Strategic Management. The Essentials.* New York: Wiley & Co.

Zülch, M. (2004): ‚McWorld‘ oder ‚Multikulti‘? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung. In: Vedder, G. (Hrsg.): *Diversity Management und Interkulturalität.* München / Mering: Hampp, S. 1-86.

